

# Strategische Mitarbeiterzielvereinbarung

**Es ist heute allgemein verständlich, dass die Zielvereinbarung ein wesentlicher Unternehmensführungsbestandteil ist. Doch wie beeinflusst die Zielvereinbarung das tägliche Tun der Mitarbeiter und welche Relevanz haben die vereinbarten Ziele mit der Unternehmensstrategie wirklich?**

von Charly Graf

Heute finden mindestens einmal pro Jahr Mitarbeiterqualifikationsgespräche statt. Die Erfahrung zeigt, dass weder die betroffenen Mitarbeitenden noch die Linienvorgesetzten wirklich motiviert sind, diese Gespräche zu planen und durchzuführen. Ob es daran liegt, dass die Durchführung der Gespräche oft im Dezember geplant ist oder einfach der statische Ansatz des Systems die veränderten Rahmenbedingungen nicht berücksichtigt, kann nicht abschliessend beurteilt werden. Mitarbeiter sind oft der Meinung, dass die Beurteilung die aktuelle Stimmung des Vorgesetzten reflektiert und nicht unbedingt auf objektiven Kriterien beruht. Auf der anderen Seite stellen die Führungsverantwortlichen fest, dass die Ziele aus der Strategie zuwenig operativ verankert sind. Welchen Einfluss auf das Unternehmensergebnis könnte ausgeübt werden, wenn die Ziele für die Mitarbeitenden eindeutig, funktionsgerecht und strategiekonform definiert wären?

## Die Vision

Ein Zielvereinbarungssystem auf der Basis der Unternehmensstrategie stellt die Visualisierung der umgesetzten Strategie im operativen Tun jeden Mitarbeiters dar, und ist somit in der Lage, die Zielerreichung des Gesamtunternehmens effektiv zu steuern.

## Die Methodik

Der Ansatz von der hier beschriebenen Methode (=EasyTargetPro<sup>1</sup>) geht davon aus, dass Ziele aus unterschiedlichen Erwartungen entstehen können. Die Quellen dieser Erwartungen sind sehr vielfältig. Zum Beispiel können Erwartungen aus der Strategie, aus der Balanced Scorecard, vom Management, von konkreten Projekten, Regulatorien, Finanzen etc abgeleitet werden. Ob Erwartungen von Top-Down oder BottomUp identifiziert werden, ist nicht relevant. Wichtiger ist vielmehr, ob nicht auch implizite Erwartungen von Stakeholdern eine zentrale Rolle spielen und die Zieldefinition wesentlich beeinflussen.

Erwartungen sollten nur grobe Aussagen über die Ausprägung, die Stossrichtung und die Herkunft enthalten. Als Resultat erhalten wir Messgrössen, welche den Erfüllungsgrad der Erwartungen messbar machen. Bereits hier ist es möglich eine erste Abstimmung mit der Unternehmensstrategie vorzunehmen. Als nächstens gilt es, konkrete Ziele auf der Basis der Erwartungen zu formulieren.

## Die Zieldefinition

Die Erfahrungen zeigen, dass bei der Formulierung von Zielen die grössten Schwierigkeiten auftauchen. Die Beteiligten definieren in der Regel der Einfachheit halber erst Massnahmen und abstrahieren diese anschliessend in übergeordnete Ziele. Dabei geht der Bezug zu den übergeordneten Erwartungen bzw. Strategiezielen verloren. Es zeigt sich, dass bei der Zieldefinition auf Basis von Erwartungen eine Zielfokussierung möglich ist. Das heisst, es erfolgt eine Abgrenzung von Unwichtigem und Wichtigem bereits auf dieser Stufe. Und durch die Berücksichtigung der Zeitachse ist die Kontinuität über die Dauer gewährleistet.

(Spezifisch, Messbar, Aktiv beeinflussbar, Realistisch, Terminiert). Aus zeitlicher Sicht unterscheiden wir lang-, mittel- und kurzfristige Ziele. Dabei werden die langfristigen Ziele oft etappiert um die Erreichung in der Betrachtungsperiode sicherzustellen.

## Die Rollenzuordnung

Nebst allen anderen Faktoren sind die Human Resources die Schlüsselfaktoren für die Leistungserbringung. Heute werden in Organisationen Mitarbeiterziele einheitlich auf Stufe Funktion (auch Stelle) vereinbart. Man geht hier davon aus, dass dabei eine klare Verbindung zwischen einem Mitarbeitenden und einer Funktion besteht (1 zu 1 Beziehung). Untersuchungen haben gezeigt, dass Mitarbeitende innerhalb der Organisation in der Regel mehrere Rollen wahrnehmen (z.B. Projektleiter, Business Analyst und Teamleiter etc.). Damit ist eine «1 zu Vielen» Beziehung gegeben. Für welche dieser Rollen gelten nun die nach Funktionen beschriebenen Mitarbeiterziele? Wo liegt der Fokus des Managements und aus was kommt es bei der Leistungserbringung aus Sicht Mitarbeiter an?

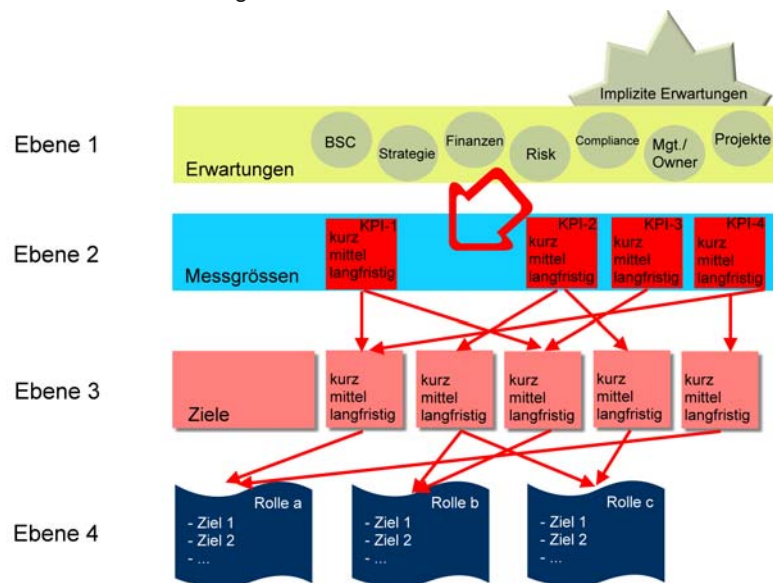


Abbildung: Überblick strategische Zielvereinbarungssystem

Bei der Definition von Zielen gelten die heute allgemein gültigen Kriterien: 1) Ziele müssen spezifisch bzw. konkret sein; 2) Ziele müssen messbar sein, damit der Erreichungsgrad geprüft werden kann; 3) Der Leistungserbringer muss die Zielerreichung beeinflussen können; 4) Ziele müssen realistisch sein und 5) mit genauen Zeitangaben versehen sein. Diese Zielformulierung basiert auf dem bekannten SMART-Ansatz

Die nach Easy Target Pro definierten Ziele werden im Unterschied auf eine oder mehrere Rollen zugeordnet. So kann aus strategischer Sicht garantiert werden, dass die aus den Erwartungen definierten Ziele durch die ausführenden Rollen erreicht werden bzw. die Gesamtzielsetzungen rollen- und stufengerecht formuliert sind.

<sup>1</sup>Zielvereinbarungssystem EasyTPro von B4 Createam

Als persönliche Arbeitsziele dienen sie jedem Mitarbeitenden als Leitfaden für die aktuelle und folgende Periode/n. Besteht in der Unternehmung ein Mitarbeiterentwicklungsprogramm, können die relevanten Arbeitsziele übertragen werden. Mit der Ergänzung von Kompetenzzielen entsteht eine Zielvereinbarung mit eindeutigen und objektiven Zielen für die Mitarbeitenden. Neu wird nun die Beurteilung auf Fakten basierenden Elementen durchgeführt. Dadurch wird die Mitarbeiterzielvereinbarung von allen Beteiligten getragen und unterstützt, was schlussendlich den definierten Unternehmenszielen entgegen kommt. Zusätzlich entstehen auf dieser Basis oft so genannte Lernende Organisationen, da der Austausch von Erfahrungen und Wissen auf freiwilliger Basis der Mitarbeitenden erfolgt (keine Schutzmechanismen zur Sicherung des Arbeitsplatzes mehr).

### Die Planung und Umsetzung

Zur Sicherstellung der strategischen Vorgaben sowie der kontinuierlichen Planung, müssen die Definition, die Erfassung und die Messung rollend und periodisch erfolgen. Die Definition der Erwartungen und übergeordneten Ziele sollte vor der Zielvereinbarung mit den Mitarbeitenden erfolgen. Nach der Zielvereinbarung übernehmen die Mitarbeitenden die laufende Erfassung der IST-Werte pro Ziel. Die Vorgesetzten können nun während der Betrachtungsperiode über die Cockpit-Sicht die Zielerreichung «in Echtzeit» verfolgen. Durch die Definition von Korrekturmaßnahmen während der Berichtszeit, können veränderte Rahmenbedingungen in die Zielvereinbarung einfließen, was zu einer objektiven Beurteilung der Leistung führt. Abgeschlossene Ziele werden archiviert und stehen für die Auswertungen zur Verfügung.

### Das Führungsinstrument

Durch eine Konsolidierung der aktuellen IST-Werte auf jeder Stufe ist es möglich, den Zielerreichungsgrad jederzeit

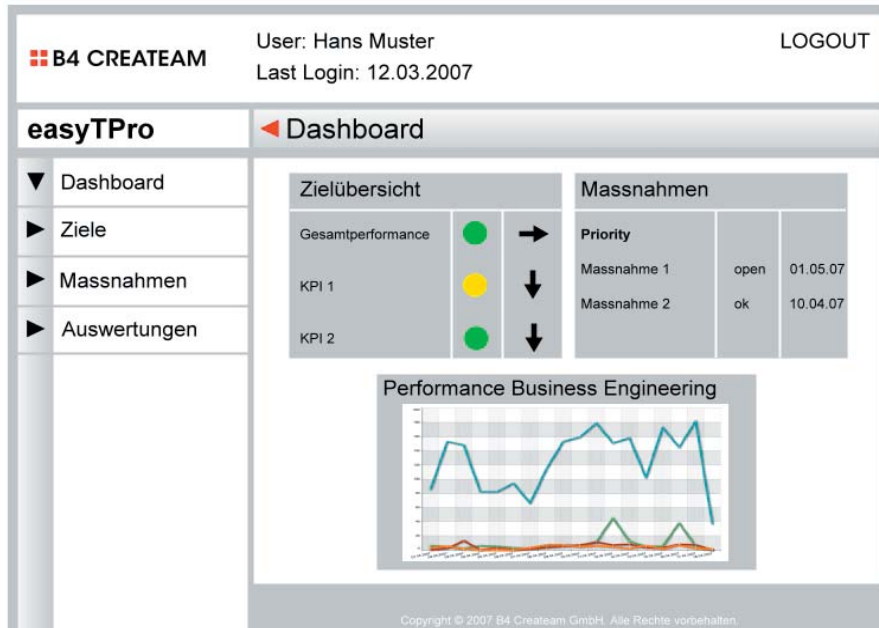


Abbildung: Beispiel Useroberfläche easyTargetPro

abzurufen und Korrekturmaßnahmen frühzeitig zu definieren und umzusetzen. Die Mitarbeitenden erhalten auf dieser Basis die grösstmögliche Freiheit bei der Leistungserbringung bzw. sie übernehmen für die vereinbarten Ziele die volle Verantwortung. Dies schafft Vertrauen in die Vorgesetzten und das Unternehmen, was schlussendlich durch eine gesteigerte Motivation zu besseren Resultaten führt. Aus Sicht Vorgesetzter wird die Führung stark vereinfacht, da die Kräfte dort eingesetzt werden können, wo sie wirklich nötig sind. Das heisst, dass Interventionen durch die Vorgesetzten nur im Ausnahmefall nötig werden. Im Weiteren sind Über- und Unterforderungen von Mitarbeitenden frühzeitig erkennbar. Somit unterstützt das Zielvereinbarungssystem die Identifikation von High Potentials in der Organisation einerseits, kann aber andererseits auch mögliche Burnouts als Frühwarnsystem von Mitarbeitenden verhindern.

### Die technische Umsetzung

Es gibt heute bereits eine Vielzahl von Softwarebasierten Instrumenten in diesem Bereich. Untersuchungen haben gezeigt, dass eine hohe Akzeptanz eines solchen Systems nur erreichbar ist, wenn es möglichst keine Aufwand verursacht. EasyTargetPro basiert auf einer klassischen Client-Server Lösung mit einer zentralen Datenbank (z.B. Oracle) und einem frei definierbaren Erfassungsfenster (z.B. Java-GUI). Oft können bestehende Designvorlagen (z.B. Intranet-Framework) übernommen werden. Für die Erzeugung von Auswertungen werden bekannte Standardreportingtools (z.B. Crystal Reports) verwendet. Die technische Gesamtlösung basiert auf den strategischen Architekturvorgaben der Unternehmung und wird jeweils individuell den Bedürfnissen angepasst. Das Benutzerkonzept beinhaltet verschiedene Userrollen. Der Administrator verwaltet die Erwartungen und die Zielsetzungen, eröffnet neue Rollen und verbindet die betroffenen Mitarbeitenden. Nach dem erfolgreichen Login des Mitarbeitenden sind die aktuellen Ziele und deren Erreichungsstatus als Dashboard ersichtlich. Bei der Erfassung von Werten ausserhalb der Toleranzen (Schwellenwerte), muss der Erfasser zwingend Massnahmen definieren. Die Vorgesetzten können zusätzlich Auswertung über die eigene Abteilung erzeugen.

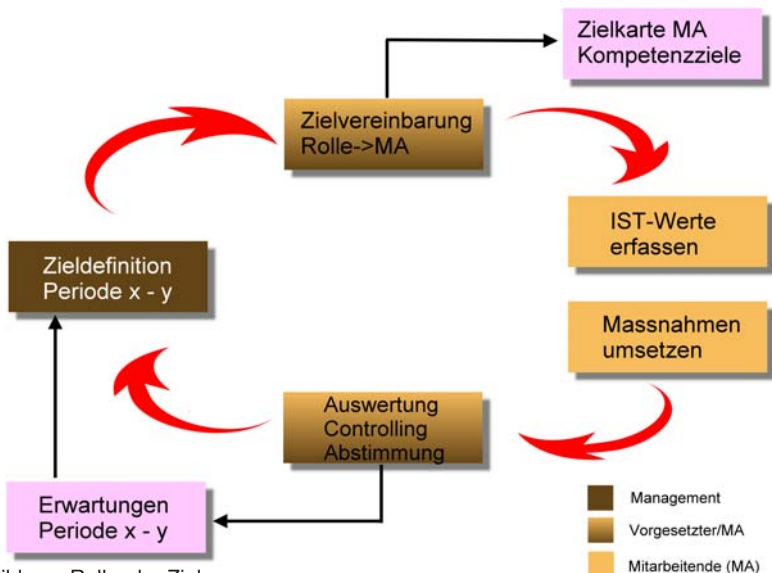


Abbildung: Rollender Zielprozess

### Über B4 Createam

Das im Jahre 2001 gegründete Unternehmen erbringt Dienstleistungen in den Bereich Organisationsentwicklung und Human Resources. Das B4 Createam beschäftigt sich seit über 6 Jahren mit den strategischen HR-Disziplinen.

Weitere Informationen unter: [www.b4-gmbh.ch](http://www.b4-gmbh.ch)